

# Mitarbeitergespräche

aus: Dietrich von Heymann, Handwörterbuch des Pfarramts , München 1979 - 1985

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Mitarbeitergespräche als Konfliktfeld
2. Die Grundlagen für Mitarbeitergespräche
3. Die Arten von Mitarbeitergesprächen
  - 3.1. Das Routinegespräch
  - 3.2. Das Einführungsgespräch
  - 3.3. Das Planungsgespräch
  - 3.4. Das Kritikgespräch
4. Checklist Vorbereitung
5. Checklist Durchführung
6. Checklist Nachbereitung
7. Psychologische Aspekte
  - 7.1. Der Begriff »Vorgesetzter«
  - 7.2. Das Sorgebedürfnis des Mitarbeiters
  - 7.3. Erfolgsbedürfnis
  - 7.4. Sicherheitsbedürfnis
  - 7.5. Gerechtigkeit
8. Zusammenfassende Wertung
9. Wenn sich jemand beschwert
10. Literaturhinweise

## 1. Einleitung: Mitarbeitergespräche als Konfliktfeld

Die Gespräche, die in einer Gemeinde und über den Pfarrer bzw. das Pfarramt geführt werden, sind unzählbar. Irgendwie ist jeder - mehr oder weniger - an der Kirche interessiert, - die einen als Kritiker, die alles besser machen würden, die aber oft auch wirklich Schwächen des Pfarramts sehen - die anderen als Gemeindeglieder, die dazugehören, die aber oft auch gar nicht wissen, wie belastet »ihr« Pfarrer und seine Mitarbeiter sind. Die Gelegenheiten der Gespräche, ihre Verlaufsformen und ihre Wirkungen sind außerordentlich vielseitig. Zu den Gesprächsteilnehmern gehören auf den ersten Blick ziemlich viele Personen. Ja, es gibt heutzutage kaum jemanden, der nicht irgendwie im weiteren Einflußbereich der Kirche steht und der nicht weiß, daß da irgendwo ein Pfarrer ist. Die Kirche ist stabil<sup>1</sup>, und an Ideen, Vorstellungen oder an Mängelfeststellungen, andererseits aber auch an willigen »Mitarbeitern« im Sinne von »Mitdenkern« fehlt es nicht.

Mit dem Thema Mitarbeitergespräche treffen wir somit in ein äußerst geladenes Konfliktfeld, weil nicht nur die kirchlichen Beamten und Angestellten zum Mitarbeiterkreis zu zählen sind und weil auch nicht nur die Pfarramtsführung selbst Gesprächsgegenstand ist. Wer das Stichwort Mitarbeitergespräche verengt, würde die Realität all derer, die auch indirekt am System Kirche »mitarbeiten«, verkennen. Der Pfarrer hat zwar in diesem System zentrale Funktionen inne. Man bemerkt das im Arbeitsfeld Seelsorge: "...der Pfarrer soll kommen, nicht irgendein anderer, (wenn auch ebenso qualifizierter Mitarbeiter)..."<sup>1</sup> Aber der Pfarrer ist auch von Mitarbeitergesprächen betroffen, bei denen er nicht persönlich zugegen ist.

---

<sup>1</sup> H. Hild (Hg.), Wie stabil ist die Kirche? Gelnhausen-Berlin 1974

Allerdings würde es den Rahmen eines Handbuchartikels sprengen, wollten wir alle Gespräche über Kirche, Gott und Glauben zu »Mitarbeitergesprächen« machen, auch wenn alle am System Kirche beteiligten Menschen im weiteren Sinn Mitarbeiter der Kirche sind. Es genügt hier, die möglichen Auswirkungen auf die Mitarbeiter im weiteren Sinne im Auge zu behalten, wenn im folgenden Gespräche des Pfarrers mit den Mitarbeitern im engeren Sinne behandelt werden. Allerdings sind alle ehrenamtlichen Mitarbeiter (z. B. in der Telefonseelsorge, in der Diakonie oder Caritas, auch im Pfarrgemeinderat oder Ältestenkreis, Kirchenvorstand, Jugendarbeit usw.) zu den Mitarbeitern im engeren Sinne hinzuzuzählen.

Es ist in diesem grundsätzlichen Sinn nicht erforderlich, zwischen Mitarbeitern im technischen Bereich oder in der Verwaltung und den Mitarbeitern in Verkündigung oder Seelsorge zu unterscheiden. Das Mitarbeitergespräch erhält allerdings verschiedene Dichtigkeitsgrade, je nachdem, mit welcher Gruppe von Mitarbeitern es geführt wird. Beide Gruppen haben jedoch Anspruch auf Kontakt, Beratung und Führung durch den Pfarrer.

## **2. Grundlagen für Mitarbeitergespräche**

### *Die erste Grundlage ist das allgemeine Führungskonzept*

Das Mitarbeitergespräch ist als eines der wichtigsten Führungsmittel im System Kirchengemeinde zu bewerten. Das bedeutet, daß sowohl der Pfarrer als auch die Mitarbeiter um Gespräche bitten. Die Praxis wertet häufig den Pfarrer zum Krisenmanager ab; wenn es irgendwo nicht klappt, bittet der Mitarbeiter den Pfarrer um ein beratendes Gespräch, oder er erwartet von ihm eine Entscheidung oder mindestens eine Entscheidungshilfe. Dieser Praxis gegenüber muß eingewendet werden, daß der Pfarrer in einer reagierenden Rolle die Ziele eines Gespräches nur zum geringen Teil selbst

bestimmen könnte. Die Macht des Faktischen zwingt ihn. Allzu leicht entwickelt sich im Laufe der Zeit daraus ein Management by exception (vgl. Führungskonzepte), bei dem der Pfarrer erst in Konfliktsituationen oder mindestens in Ausnahmesituationen eingreift oder zum Eingreifen gezwungen wird. Zwar können Elemente des Krisenmanagements aus dem Funktionsspektrum der Pfarramtsführung nicht getilgt werden; wenn aber der Pfarrer von einem Mitarbeiterkonflikt zum anderen eilt, muß das Mitarbeiterverhältnis grundsätzlich neu organisiert werden. Die Bedeutung der Mitarbeitergespräche mit den kirchlichen Angestellten und ehrenamtlichen Mitarbeitern wird erst klar, wenn mit diesen Mitarbeitern die Entscheidung für die Vorrangigkeit einer Führungskonzeption gefällt wurde. Die Grundlage für solche Grundsatzentscheidungen bildet das Stichwort Führungskonzeptionen in diesem Handbuch, wo auch die Schwäche der »Führung durch Regelung der Ausnahmen« gegenüber dem Delegationsprinzip oder noch besser der Führung durch Vorgabe (Vereinbarung) von Zielen abgelesen werden kann.

### ***Die zweite Grundlage ist das Informationssystem***

Auch im Pfarramt bildet die Informationsflut ein Problem, das besondere Beachtung verdient. Im Gegensatz zur landläufigen Meinung braucht (und kann) nicht jeder Pfarrer alles wissen, was für seine Gemeinde von Belang ist. Aber alle für seinen Arbeitsbereich relevanten Informationen müssen ihm (in aufgearbeiteter, meist gekürzter Form) zugänglich sein. Die Auswahl der Informationen richtet sich nach den Zielen und Aufgaben, die der betreffende Mitarbeiter in der Einzelgemeinde mit ihren unterschiedlichen Funktionsbereichen erfüllen soll. Spezialisierung und Funktionalisierung des Kollegiums der Mitarbeiter sind daher empfehlenswerte Hilfsmittel bei der Bewältigung der Informationsberge. Das Nähere beschreibt ein eigener Artikel. (vgl. Informations- und Berichtswesen bes. Abschnitt 3: Ursachen für mangel-

haften Informationsaustausch).

### *Die dritte Grundlage ist die Kommunikation*

Das Mitarbeitergespräch kann nur auf der Grundlage einer funktionierenden Verständigungsstruktur sinnvoll geführt werden.

Wer sagt was in welcher Art (in which channel), zu wem mit welchem Ergebnis (effect)? Diese Formel (Lasswell-Formel, entstanden aus amerikanischen Kommunikationsforschungen) ist geeignet, vorhandene Strukturen der Kommunikation zu untersuchen bzw. zu beobachten. In neuerer Zeit wurde diese Untersuchungsmethode jedoch im Modell der Systemtheorie erweitert. Für unsere Zwecke reicht als Beobachtungsinstrument die Lasswell-Formel aus:

wer?	- Sprecher, Schreiber, Kommunikator
sagt was?	- Aussage-Analyse
in welcher Art ?	- über welches Medium (Wort, Geste, Mimik) Träger-Analyse
zu wem ?	- Empfänger-Analyse
mit welchem Ergebnis?	- Wirkungs-Beobachtung

Wichtig ist aber auch noch die Kommunikationsebene.<sup>2</sup>

Bei allen Kommunikationsprozessen ist zu beachten, daß die Verstehbarkeit von Informationen/Nachrichten mit steigendem Neuigkeitswert abnimmt. Je mehr Neuigkeit (Innovation) eine Information enthält, desto mehr ist

<sup>2</sup> vgl. Konferenzen und Gruppenbesprechungen

ihre Verständlichkeit gefährdet und desto geringer sind für den Empfänger die Verknüpfungsmöglichkeiten mit dem vorhandenen Informationsschatz (Partial-Kommunikation).

Für Mitarbeitergespräche ist weiterhin die Spaltung von Wissen und Verhalten (kognitive Dissonanz) von Bedeutung. Sie kann stets bei nachträglicher Rechtfertigung von Verhalten bzw. bei überraschendem Meinungswandel vermutet werden.

Bei der Beobachtung von Kommunikationen ist schließlich auf die Wirkung einer Information mit Verzögerungseffekt zu achten; eine Nachricht wird aus Reserve gegenüber dem Informanten oder gegenüber dem benutzten Übermittlungsweg oder -medium zunächst verdrängt, mißachtet oder unbeantwortet gelassen, später jedoch aufgegriffen und verarbeitet.

Kurzfragenschema zur Beobachtung von Mitarbeiteräußerungen:

Wann (**Zeitpunkt**) sagt einer etwas?

Zu wem (**Adressat**) sagt einer etwas?

Warum (**Interesse**) sagt einer etwas?

Woraufhin (**Ziel**) sagt einer etwas?

*Die vierte Grundlage ist der Zusammenhang des Mitarbeitergesprächs mit den anderen Führungsmitteln z. B. Konferenzen*

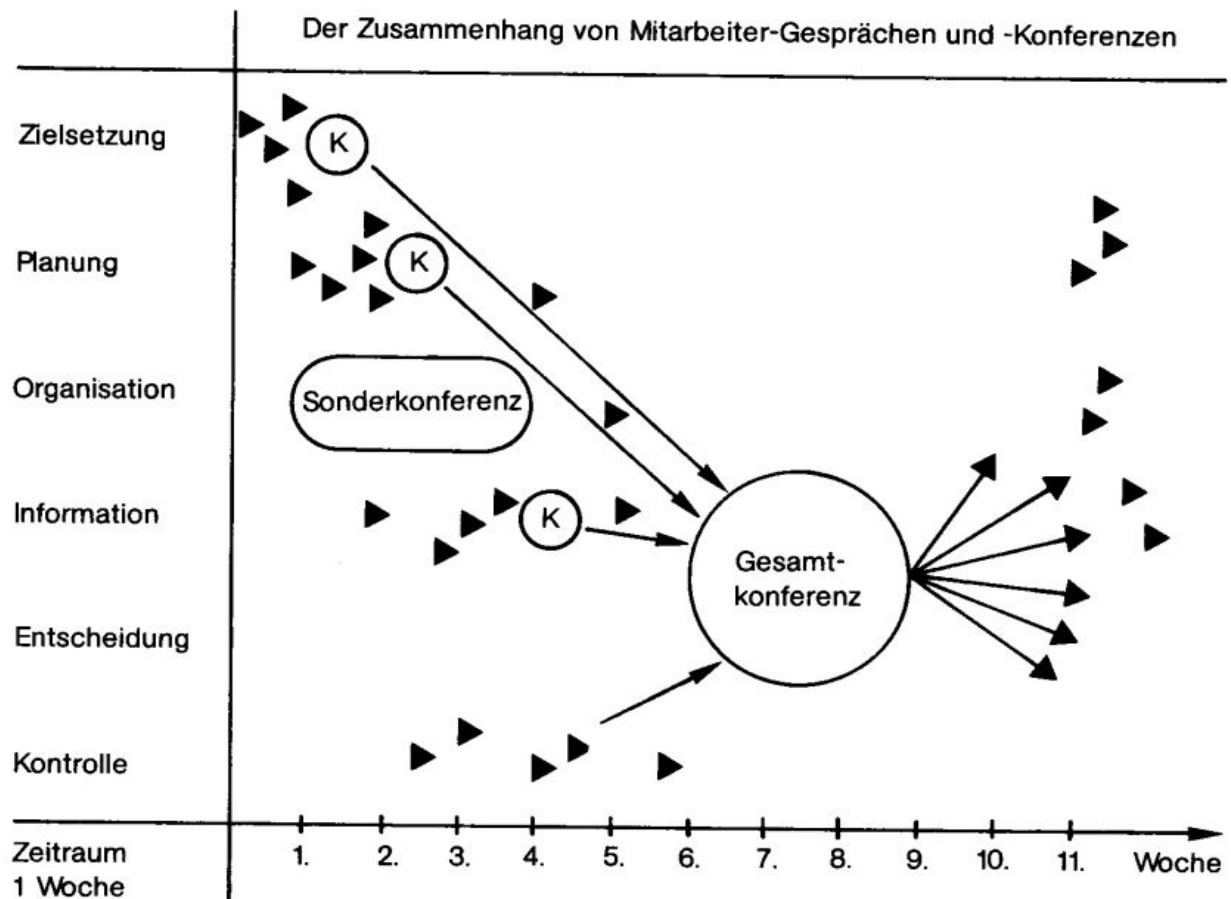


Abb. 1: Der zeitliche Zusammenhang von Mitarbeitergesprächen und Konferenzen  
 Mitarbeitergespräche ► führen zu Teilkonferenzen (nicht alle Mitarbeiter) (K) und weiter zu (selteneren) Gesamtkonferenzen und weiter zu Mitarbeitergesprächen ►.

Zusammenfassend läßt sich bis hierher schon sagen, daß das Führungsmittel Mitarbeitergespräch nur zusammen mit den Management-Grundlagen erfolgreiche Anwendung finden kann; insbesondere das Managementkonzept »Führung durch Zielvereinbarung« in Verbindung mit dem Delegationsprinzip kann das Mitarbeitergespräch zu einem hervorragenden Mittel einer effektiven Gemeindeorganisation machen.

### 3. Die Arten von Mitarbeitergesprächen

Das Gespräch ist die menschlichste Art, Mitarbeiter zu führen. Führung heißt dabei nicht befehlen (vgl. Mitarbeiterführung). Daher sind die Mitarbeitergespräche auch nicht einfach ein Ort, wo Anordnungen gegeben und aufgenommen werden. Mitarbeitergespräche eines modernen Gemeindemanagements unterliegen Regeln, die allen Beteiligten bekannt sein müssen. Es ist daher im Rahmen eines Projektes zur Verbesserung der Mitarbeiterführung und des Gemeindemanagements nicht sinnvoll, etwa auf schriftlichem Wege oder in einer Konferenz neue Regeln auch für die Mitarbeitergespräche zu »diktieren«, auch wenn die Regeln notwendig und gut sind. Am günstigsten erscheint eine Mitarbeiterschulung durch externe Berater; wo das nicht möglich ist, sollte ein langsamer Lernprozeß die wichtigsten Formen der Mitarbeitergespräche **stufenweise einführen** und Regeln einüben, etwa in folgender Reihenfolge:

- das Routinegespräch,
- das Einführungsgespräch,
- das Planungsgespräch,
- das Kritikgespräch.

**Es ist falsch**, das Mitarbeitergespräch nur den außergewöhnlichen Fällen vorzubehalten (gegen das Konzept »Führung durch Ausnahmeregelung«), in dem Konfliktfälle »entschieden« werden sollen. Eine moderne Menschenführung respektiert das Kontaktbedürfnis des Mitarbeiters und den Kontaktbedarf des Pfarrers; beides ist nicht durch gelegentliche Tür-Angel-Gespräche oder den Gruß auf der Treppe zu befriedigen.

**Es ist falsch**, das Mitarbeitergespräch nur zur Informationsgewinnung für den Pfarrer zu mißbrauchen. Solche Gesprächsziele verleiten zu Klatsch und beeinträchtigen das Vertrauensklima im Kollegium der Mitarbeiter.



*Es ist falsch*, das Mitarbeitergespräch nur der Form halber durchzuführen. Mitarbeitergespräche verfolgen stets Ziele, die dem Pfarrer wie dem Mitarbeiter, auch den ehrenamtlichen Mitarbeitern, vorher bekannt sein müssen. Nur so fügt sich das Mitarbeitergespräch in einen Führungsstil mit Zielen und mit dem Delegationsprinzip zu einer organischen Führungskonzeption zusammen.

*Es ist falsch*, das Mitarbeitergespräch nur als einseitiges Beratungsgespräch aufzufassen. Zu den vielfältigen menschlichen und sachlichen Problemfeldern einer Gemeinde bedarf der Mitarbeiter wie der Pfarrer der Beratung durch seine Kollegen; und auch der Hausmeister oder Kirchendiener (Mesner) »weiß« mitunter mehr als sein Pfarrer.

*Es ist falsch*, zu meinen, für Mitarbeitergespräche seien zwangloses und spontanes Verhalten die besten Elemente. »Jeder Vorgesetzte hat die Pflicht, einige wohlüberlegte Gespräche mit seinen Mitarbeitern zu führen. Wenn sie sorgfältig vorbereitet und geschickt durchgeführt werden, helfen sie, die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern entscheidend zu verbessern. Außerdem stärken sie... auch das Verantwortungsbewußtsein des Mitarbeiters. Solche Gespräche dürfen aber nicht einseitig sein. Ihre Ergebnisse sollten die Ansichten beider (Partner) enthalten und außerdem schriftlich niedergelegt werden.«<sup>3</sup> Der Begriff »Vorgesetzter« mag hier stören, in der täglichen Praxis werden jedoch Aufträge erteilt, die auf einer Organisations-, Sach- oder Amtsautorität beruhen. Der Pfarrer ist in vielen Fällen faktisch Vorgesetzter, auch wenn er in Stil, Inhalt und persönlichem Engagement diesen Eindruck auszuräumen bemüht sein wird.

---

<sup>3</sup> M. Kellogg, Führungsgespräche mit Mitarbeitern, München 1971, 9

### 3.1. Das Routinegespräch

Ein Gespräch mit dem »Chef« erweckt meist unangenehme Gefühle, auch wenn er sich »kollegial« gibt und um die freundliche, entspannte Atmosphäre bemüht ist. Zahlreiche Gespräche werden von außergewöhnlichen Situationen oder vom Zufall herbeigeführt. Das ist nicht immer gut. Ein Mittel zur Einführung erfolgreicher Gesprächsformen ist der regelmäßige Turnus. Das hilft auch, den Termin immer frei zu halten. In kleinen Mitarbeitergruppen kann der zeitliche Abstand der Gespräche kürzer sein, als in den größeren Gemeinden. Für Pfarrer und Mitarbeiter (Kantor, Chorleiter, Organist, Gemeindeschwester, Pfarrdiakon, Gemeindeassistent, Pfarrvikar, Pfarramtssekretärin usw.) sollte die Gesprächskontinuität im Bewußtsein herrschen.

Ziel des Routinegesprächs ist nicht der allgemeine »menschliche« Kontakt, so wichtig und notwendig dieser Gesichtspunkt für alle Formen des Mitarbeitergesprächs sein mag. Daher ist für beide Gesprächspartner eine sachliche, problembezogene Vorbereitung des Routinegesprächs unabdingbar. Auf keinen Fall dürfen Routinegespräche zum monatlichen Plausch werden, der den »Befehlsempfang« mit einer Tasse Kaffee verbindet. Die Vorbereitung kann auch nicht in der Viertelstunde vor dem Gespräch geleistet werden (abgesehen von der Tasse Kaffee oder ähnlichem, als einem Zeichen guter Gastfreundschaft). Sondern Mitarbeiter und Pfarrer sammeln von einem Routinegespräch bis zum nächsten Gesprächstermin **Material**:

- zur persönlichen und beruflichen Situation,
- zur gegenwärtigen Situation des Arbeitsfeldes (Vorteile, Mängel)
- zur organisatorischen, inhaltlichen Zielsetzung,
- zu Projekten, Wünschen, Erfordernissen, Entwicklungen.

Die Themen und Ergebnisse werden in der Regel vom Mitarbeiter (!) schriftlich (!) kurz festgehalten und dem Pfarrer in Durchschrift gegeben. Für ihn ist dieses Verfahren zugleich eine Kontrolle dafür, ob das Wichtigste verstanden wurde. Das Gesprächsblatt (am besten in Form einer DIN-A-5-Karte) wird unter dem Namen des Mitarbeiters in einer Kartei gesammelt. Die Karteikarte kann auch als Vorbereitungsblatt verwendet werden. (Die Rückseite enthält zusätzliche Informationen, Daten o. ä., nicht jedoch geheime Notizen!)

### Formular-Vorschlag:

<b>Gespräch am</b>	<b>Name des Mitarbeiters</b>
Vom Pfarrer vorgebrachte Themen:	Vom Mitarbeiter vorgebrachte Themen :
<b>Ergebnisse :</b>	nächstes Gespräch am

(weiße Karteikarte)

Abb. 2: Formularvorschlag für eine Gesprächskartei

Ein Pfarrer, der seine Gemeinde mit ihren Mitarbeitern führt, verläßt sich angesichts der zahlreichen Mitarbeitergespräche nicht auf sein Gedächtnis, sondern auf seine Gesprächskartei. Für die Mitarbeiter darf jedoch von ihr nicht der Eindruck geheimer Dossiers entstehen. Der Pfarrer sollte dem Mitarbeiter anbieten, jederzeit in seinen (nur seinen!) Karteiabschnitt

einzusehen.

### **3.2. Das Einführungsgespräch**

Hier handelt es sich um das erste offizielle Gespräch des Pfarrers mit einem neuen Mitarbeiter, in dem »die Geleise gelegt werden« für alle künftigen Gespräche, Begegnungen, auch für Förderung, Beratung und Konfliktregelung. Für dieses erste Gespräch sollte sich der Pfarrer genügend Zeit nehmen und besonders auf die Fragen des »Neuen« hören. Aus ihnen kann er die Neigungen und Arbeitsschwerpunkte bereits ansatzweise erkennen. Von Vorteil sind für den neuen Mitarbeiter schriftliche Informationen über die besondere Situation dieser Gemeinde. Der neue Mitarbeiter braucht besonders Kontakte zu den Kollegen, die spezielle Informationen für ihn haben; so sollte sich an das Einführungsgespräch die Vorstellung einiger für ihn wichtigen Kollegen anschließen.

Der wichtigste Inhalt des Einführungsgesprächs liegt jedoch auf der Ebene der Zielsetzungen. Der neue Mitarbeiter soll hier die gegenwärtigen Schwierigkeiten und die daraus ergebenden künftigen Ziele kennenlernen.

Auch über z. Zt. diskutierte Projekte oder Pläne (mit deren Zielen) muß im Einführungsgespräch unterrichtet werden. Das ist jedoch keine Begründung für einen langen Pfarrer-Monolog. Das Einführungsgespräch ist dann gut gelungen, wenn der neue Mitarbeiter viel fragt und auch seine Ansichten und Vor-Erfahrungen zur Sprache kommen.

Auch über dieses Gespräch werden schriftliche Aufzeichnungen hergestellt, wieder am besten von dem neuen Mitarbeiter, die dem Pfarrer wichtige Erkenntnisse vermitteln. Auf die schriftliche Zusammenfassung ist daher schon am Anfang des Gesprächs bittend hinzuweisen, also nach dem small talk, nach der Anwärmphase, der Kontaktaufnahme, wodurch jedes Gespräch eingeleitet wird.

Wer nach 1-2 Jahren Zusammenarbeit eine sorgfältig dokumentierende schriftliche Unterlage über das erste Einführungsgespräch wieder zur Hand nimmt, wird mit Erstaunen feststellen, daß zahlreiche spätere Entwicklungen bereits dort vorgebildet waren. Das zeigt, wie wichtig die ersten menschlichen und arbeitsbezogenen Begegnungen sind.

Am Schluß des ersten Einführungsgesprächs werden das nächste Routinegespräch bzw. der Rhythmus dieser Gesprächsform sowie die Ziele und die Gesprächsstrukturen vereinbart. Das ist besser als die Einladung, »jederzeit« wiederzukommen.

### **3.3. Das Planungsgespräch**

Keine Gemeinde, kein Pfarrer kommt ohne die engagierte Eigenverantwortung der Mitarbeiter, der festen wie der gelegentlichen oder ehrenamtlichen aus. Aber dieses »Kapital«, das in der Regel bei jedem Gesprächspartner des Pfarrers in ausreichendem Maße vorhanden ist, muß gepflegt, ggf. vermehrt werden. Das Planungsgespräch verfolgt das generelle Ziel, die Motivation des Mitarbeiters zu stärken und eine möglichst intensive Identifikation mit dem Betrieb Gemeinde zu erhalten bzw. zu wecken.

Planungsgespräche sind bei organisatorischen, theologischen oder auch pädagogischen Projekten oder Zielen erforderlich, z. B. das Gemeindegemeinschaftsseminar, der Gemeindegemeinschaftstag und vieles mehr. Planungsgespräche setzen Zielvereinbarungen bzw. Zielsetzungen voraus, denn die Planung bedeutet das Umsetzen von Zielen in organisatorische Maßnahmen für eine möglichst risikoarme Durchführung. Daraus ergibt sich das Erfordernis sehr sorgfältiger Vorbereitung beider (!) Gesprächspartner. Zwar liegt das Informationsniveau und Informationsbedürfnis auf beiden Seiten hoch. Das Planungsgespräch darf jedoch nicht mit dem Informationsgespräch verwechselt werden, in dem der Informationsaustausch und die Ordnung

oder Bewertung von Daten und Fakten an erster Stelle steht. Keinesfalls darf sich der Pfarrer in Planungsgesprächen nur »berichten« lassen. Das Planungsgespräch zieht aus vorher vereinbarten Zielsetzungen und Informationen die erforderlichen Konsequenzen und leitet einen Anpassungsprozeß der wünschenswerten Zukunftsvorstellungen an die gegenwärtigen Verhältnisse oder Möglichkeiten bzw. umgekehrt ein.

Im Typ des Planungsgesprächs und seinen o. g. Generalzielen werden die Motivationsmöglichkeiten besonders deutlich: Der Mitarbeiter soll dazu angeregt werden, aufgrund der Ziele und Informationen (über Tatsachen und Zustände) eigenverantwortlich in Vorbereitung und Gespräch seine Vorschläge zu entwickeln. Das Planungsgespräch selbst prüft dann die Realisierungschancen und die Realisierungsrisiken. Dazu muß der Mitarbeiter den »Spielraum« genau kennen, innerhalb dessen er seine Vorstellungen entwickeln kann. Dieser Spielraum wird von der Gemeindesituation und -tradition bestimmt. Man kann nicht auf einmal alles neu ordnen, alles neu machen wollen. Auch die Gemeinde hat Vorstellungen und Erwartungen, die in das Planungsgespräch einfließen müssen. Beide Gesprächspartner werden außerdem darauf achten, daß die Vorstellungen der anderen beteiligten, aber nicht anwesenden Mitarbeiter berücksichtigt werden. So ist das Planungsgespräch ein Instrument der Vorbereitung von Planungskonferenzen und auch eine Möglichkeit zur Detailplanung nach Mitarbeiterkonferenzen.

Die unmittelbare Aufgabe nach der Planung ist dann die Entwicklung und Vereinbarung von Kontroll-Kriterien. Diese lassen sich in der Regel aus den operationalisierten Zielsetzungen ableiten. Gelingt das nicht, dann müssen die Zielsetzungen erneut überprüft werden. Das sollte dann aber nicht in einem Mitarbeitergespräch, sondern in einer Zielsetzungskonferenz (-»• Konferenzen und Gruppenbesprechungen) geschehen, an der die mit dem betreffenden Arbeitsbereich betrauten Mitarbeiter (also nicht unbedingt

alle!) teilnehmen (sollten).

Die protokollarischen Unterlagen, z. B. die Aufstellung von Plänen, gehören in die Verantwortung des Mitarbeiters, dessen Identifikation mit der Gemeinde gerade durch diese Aufgabe gestärkt wird. Das nächste Planungsgespräch, dessen Termin am Schluß vereinbart wird, nimmt diese Unterlagen und die Wirkung der inzwischen eingeleiteten Maßnahmen als erste Gesprächsgrundlage, um von da aus den Planungsprozeß voranzutreiben.

### 3.4. Das Kritikgespräch

Es gehört zu Unrecht zu den gefürchteten Gesprächsformen. Das liegt daran, daß die sachliche und persönliche Ebene im Gesprächsverlauf vermischt oder verwechselt werden und außerdem keine klare Führungskonzeption im Bewußtsein der Gemeindeglieder bzw. der Mitarbeiter vorhanden ist.

Das Fehlen von Zielvereinbarungen macht sowohl Pfarrer wie Mitarbeiter sachlich unsicher; das muß zu stark emotional beladenen Aussprachen führen, die das Klima beeinträchtigen.

Kritikgespräche sind nur möglich und sinnvoll,

- wenn für einen bestimmten Zeitraum klare Zielvereinbarungen getroffen wurden;
- wenn einsichtige und objektive Kontroll-Kriterien vorliegen;
- wenn Charakterbeurteilungen unterbleiben;
- wenn Gründe für das Versagen eines Mitarbeiters gemeinsam geklärt wurden;
- wenn der Pfarrer in der Lage ist, Kontrolle mit Selbstkontrolle zu verbinden;
- wenn der Mitarbeiter in Entscheidungen und Pläne von vornherein einbezogen wurde.

Das Mitarbeitergespräch gehört zu den wirkungsvollsten, weil persönlichsten Führungsmitteln, wenn es als Instrument der Beratung, Verständigung und des Interessenausgleichs aufgefaßt und eingesetzt wird. Das Kritikgespräch dient dem Generalziel, den Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, seine Pflichten, Rechte und/oder Dienstaufgaben zu seiner eigenen Zufriedenheit besser auszuführen und darin den Zielen der Kirche bestmöglich zu dienen.

Das Kritikgespräch ist der erste Schritt in eine hoffnungsvolle Zukunft, daher sollte vor dem Gespräch nicht nur geklärt werden, was an den schlechten Ergebnissen in seiner Arbeit schuld war, sondern auch, wie der Mitarbeiter zu guten Ergebnissen in seiner Arbeit kam. Das Kritikgespräch darf nicht zu spät stattfinden, damit sich die Situation nicht unlösbar verfranzt und noch wirklich Aussichten zur Verbesserung bestehen. Das regelmäßige Routinegespräch bietet genügend Ansätze, ungute Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, sowohl vom Pfarrer wie vom Mitarbeiter. Das Kritikgespräch sollte also als eigenständige Gesprächsform für den Mitarbeiter nicht bei jeder Kleinigkeit angesetzt werden, sondern bei sich zuspitzenden schwerwiegenden Problemen (z. B. mangelhafte Zeiteinteilung, häufiges Zu-spät-Kommen zum Dienst, zu Besprechungen oder zum Gottesdienst, inkonsequenter bzw. unklarer Umgang mit Jugendlichen oder deren Eltern o.a.). Die Kritik muß sich auf feststellbare Mängel oder Fehler richten; der zu kritisierende Mitarbeiter muß daher bereits vor dem Kritikgespräch genau wissen, worum es sich eigentlich handelt, und im Verlauf des Kritikgespräches muß für ihn klar erkennbar werden, welches Verhalten bzw. welche Änderungen von ihm erwartet werden. Die Schuldfrage spielt eine untergeordnete Rolle gegenüber den neuen Wegen, die einzuschlagen der Gesprächsleiter klipp und klar »empfehlen« ggf. fordern soll. Dabei sollte der Mitarbeiter mit seinen eigenen Vorstellungen möglichst weitgehend einbezogen werden. Der Mitarbeiter benötigt die Hilfe seines »Vorgesetzten«, der ja oft im



Arbeitsfeld einfach ein Kollege ist und der ihn im Kritikgespräch taktvoll und offen mit Informationen und Vorschlägen unterstützen und richtungweisend beeinflussen muß. Der zu Kritisierende muß deutlich erkennen, daß es dem Pfarrer nicht nur um Mängelfeststellung geht, sondern daß er gewillt ist, Fortschritte anzuerkennen (was regelmäßig zu prüfen ist!) und dem Mitarbeiter zu dessen Verbesserung der Leistungen verhelfen.

#### **4. Checklist Vorbereitung**

- Habe ich regelmäßig Informationen den Mitarbeiter betreffend in der Mitarbeiterkartei eingetragen/zugeordnet?
- Habe ich eine Bewertung der Informationen vorgenommen (von Klatsch bis zu nackten Zahlen)?
- Habe ich die Verwendung für das nächste Mitarbeitergespräch gekennzeichnet?
- Habe ich den Mitarbeitern die Einsicht in meine Kartei angeboten?
- Habe ich die Unterschiede für Routinegespräche und besondere Gespräche (Projekte, Planungen, Kontrolle, Kritik) vor Augen (erarbeitet)?
- Habe ich eine übersichtliche Zeitplanung über das Arbeitsjahr (wohl in der Regel September bis Juni) bezüglich der Mitarbeitergespräche und den Verbindungen mit den Teil- und Gesamtkonferenzen? (Gesprächsrhythmus!)
- Muß ich alle Gespräche selbst führen oder kann mich ein Stellvertreter evtl. entlasten?
- Habe ich vor dem Gespräch die Ergebnisse bzw. Aufgaben und Aufträge durchgesehen?
- Habe ich alle Unterlagen bereit (-legen lassen)?
- Habe ich die von mir versprochenen Maßnahmen eingeleitet oder erledigt?
- Habe ich für eine störungsfreie Zeit gesorgt, um dem Mitarbeiter das Gefühl von Konzentration auf seine Arbeit zu vermitteln?

Habe ich mich 2 Minuten in Ruhe auf die Persönlichkeit meines Gesprächspartners eingestellt oder wird er mich gleich in hektischer Betriebsamkeit antreffen? Welche Verbindungslinien (sachlich, zeitlich, persönlich) zu anderen Mitarbeitern werden (könnten) sich ergeben?

Was fällt mir dazu noch Wichtiges ein, das ich künftig bei Mitarbeitergesprächen nicht vergessen will?

## 5. Checklist Durchführung

- Höre ich genügend zu?
- Habe ich eine klare Vorstellung von den Fragen, Problemen, Sachbereichen des Mitarbeiters ?
- Sind mir die Ziele (nicht zu viele!) des Gespräches klar?

## 6. Checklist Nachbereitung

- Habe ich die Ergebnisse des Gesprächs vom Mitarbeiter bekommen? (Terminkontrolle im Management-Pfarrkalender!)
- Habe ich die Aufzeichnungen des Mitarbeiters mit meinen Unterlagen und meiner Erinnerung verglichen?
- Habe ich das Gespräch zeitbewußt geführt?
- Wo haben sich beim Mitarbeiter oder bei mir Konzentrationsschwächen ergeben?
- Wo haben sich bei mir Führungsschwächen ergeben?  
(Z.B. Verharmlosung von Problemen, unklare Ziele, keine Kontrollkriterien, mangelndes Konfliktbewußtsein o. ä.)
- Wurde das Gespräch gestört? (Z B. vermeidbare/unvermeidbare Störfaktoren; das Telefon ist ein vermeidbarer Störfaktor!)
- Wie war die Gesprächsatmosphäre? (Z B. vertraulich, sachlich, freundlich, kühl)

- Sind notwendige Schritte oder Maßnahmen für den Mitarbeiter verständlich (Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug wie Termin und Zeitaufwand) zusammengefaßt worden?
- Welche Themen müssen einmal in eine Mitarbeiter-Konferenz?
- Auf welche Probleme muß ich andere Mitarbeiter (welche? notieren!) speziell ansprechen?
- War das Gespräch offen für neue Problemstellungen/Problemlösungen ?
- Kamen nur organisatorische Themen und Fragen der Verwaltung oder auch (in welchem Ausmaß ?) theologisch-kirchliche Themen zur Sprache ?
- Welche Erfahrungen mache ich nun schon öfter mit Mitarbeitern?
- Welche besonderen Punkte der Nachbereitung will ich künftig zusätzlich beachten?

## **7. Psychologische Aspekte des Mitarbeitergesprächs**

### **7.1. Der Begriff »Vorgesetzter«**

Dieses Wort wird ohnehin in der Kirche kaum gebraucht. Aber das bedeutet leider nicht immer gleichzeitig, daß die formale Autorität völlig gegenüber der personalen Autorität und gegenüber den Führungsqualitäten zurückgedrängt wird. Es gibt gewiß Situationen, in denen die Autorität des Amtes eingesetzt werden muß. Aber diese Situationen sind in der Kirche selten; und wo sie auftreten, muß das als Symptom für das Fehlen von Zielen und Führungskonzeptionen oder mangelnder Information und/oder Diskussion gedeutet werden. Kollegiales Führungsklima sollte jedoch nicht mit einem Führungskonzept »Management durch Schulterklopfen« verwechselt werden.

## 7.2. Das Sorgebedürfnis des Mitarbeiters

Für einen Mitarbeiter, der in seiner kirchlichen Arbeit ständig selbst- und fremd-verantwortlich (gegenüber Gemeindegliedern mit verschiedenen Interessen, Bedürfnissen und Wünschen und gegenüber dem Gemeinwesen) Entscheidungen treffen muß, besteht normalerweise ein intensives Bedürfnis, auch in Fragen des Managements Bereiche zu haben, in denen er seine Verantwortlichkeit (Sorge) selbständig einsetzen kann. Eine moderne Führungstechnik darf daher nicht gängeln, sondern muß Spielräume aufzeigen, Aktions- und Initiativbereiche eröffnen, welche den Mitarbeiter reizen, selbst im Interesse des Ganzen der Kirche und Gemeinde mitzudenken und zu handeln. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter an einem erleuchteten Gemeindehauszimmer vorbeigeht, einen Blick hineinwirft und sieht, daß niemand im Raum ist, dann aber erst weitergeht, wenn er die Lampen verlöscht hat, dann ist er in seinem »Sorgebedürfnis« betroffen; er tut, was jeder tun könnte und eigentlich jeder tun möchte, weil er sich in seiner Verantwortung nicht nur auf die Lampen bezieht, die er selbst nicht angeschaltet hat. Das Beispiel ist auf zahlreiche andere Gemeindebereiche zu übertragen.

## 7.3. Erfolgsbedürfnis

Das hat jeder Mensch, der arbeitet. Mit Erfolgsbedürfnis ist auch die Sehnsucht nach Lob und Anerkennung bei jedem Mitarbeiter verbunden. Im Mitarbeitergespräch sollten daher alle positiven Leistungen oder Initiativen im Sinne der Zielsetzung festgestellt, bewertet und auch ausdrücklich genannt (gelobt) werden. Das stärkt nicht nur die Motivation zu neuer Leistung; es festigt nicht nur die Identifikation mit dem Pfarrer und

der Gemeinde, sondern stärkt die Persönlichkeit und wirkt so direkt auf Leistung, Arbeitsklima - und auf den »kirchlichen Umgang« mit den Gemeindegliedern. Wer hätte nicht schon jenes angenehme wohlige Gefühl erlebt, wenn seine Arbeit anerkannt worden ist; und dabei geizen so viele mit ihren Möglichkeiten zu loben, obwohl es doch so viel, auch so viel kleines und scheinbar unscheinbares Engagement zu loben gibt.

#### **7.4. Sicherheitsbedürfnis**

Kirchliches Management kennt auch das Ziel Sicherheit. Hier ist nicht die Sicherheit am Arbeitsplatz (wie etwa in Fertigungsbetrieben) und auch nicht die Sicherheit des Arbeitsplatzes gegen Arbeitslosigkeit gemeint, so wünschenswert diese allerdings sind. Sicherheit meint hier, daß der Mitarbeiter ein legitimes Interesse daran hat, zu wissen, woran er ist. Offenheit und Sachlichkeit dienen diesem Sicherheitsbedürfnis. Offenheit und Sachlichkeit schlagen sich z. B. nieder in

- konsequent eingehaltenen Führungsprinzipien und in
- einheitlich angewendeten Kriterien der Kontrolle z. B. in der Mitarbeiterbeurteilung und in
- regelmäßig wiederkehrenden Verfahrensabläufen und auch
- in Rhythmus, Sachlichkeit, Wärme und Zielrichtungen der Mitarbeitergespräche.

#### **7.5. Gerechtigkeit**

Was dem einen recht ist, ist dem anderen billig. Es gibt Führungskräfte, die geben jedem recht, d. h. der Zuletzt-Gekommene hat immer recht; das erzeugt Unsicherheit und zeigt die Führungsschwäche: Das ist das eine Extrem. Auf der anderen Seite steht das Bemühen um radikale Objektivität; aber Menschen sind keine Objekte; Gleichmacherei ist das andere Extrem.

Dazwischen liegt das, was mit gerechter »Gleichbehandlung« gemeint ist, aber oft doch so schwer ist. Denn die Subjektivität (Individualität) jedes Mitarbeiters verdient größte Beachtung. Andererseits erfordert das Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiter sowie das am Evangelium orientierte Funktionieren der Gemeindeorganisation (vgl. Konfliktlösung) gewisse Einschränkungen der individuellen Vorstellungen der Mitarbeiter. Insofern ist der Pfarrer auch Konfliktmanager, nämlich besonders dann, wenn die Interessen und Bedürfnisse des Mitarbeiters mit Erfordernissen und dem Wohl der ganzen Kirchengemeinde kollidieren.

Aus der Erfahrung ist bekannt, daß das »Wohl« der ganzen Gemeinde von den verschiedenen Mitarbeitern oft recht unterschiedlich definiert wird. Gerade daraus ergeben sich häufig die Konflikte in der Gemeinde. Ein Patentrezept zur Vermeidung solchermaßen begründeter Konflikte gibt es nicht, ja ist nicht einmal wünschenswert. Denn gerade die Individualität der Mitarbeiter bildet eine der wichtigsten Erneuerungsquellen für die Arbeit in der Gemeinde. Das will sagen: Die unterschiedliche Deutung des Evangeliums und der sich daraus ergebenden Ziele und Aufgaben in der Gemeindegemeinschaft muß positiv ausgewertet werden.

Nicht der Kompromiß, sondern die Spannung der verschiedenen Auslegungen des Evangeliums wirkt positiv. So muß der Kompromiß am Ende, nicht am Anfang der Zieldiskussion bzw. der Zielkonflikt-Regelung stehen. Darüber hinaus ist aus theologischer Sicht der Prozeß der Gemeinsamkeit ebenso wichtig wie die Ergebnisse. Die Grenzen der subjektiven Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter können nicht durch Verordnungen gefunden werden, sondern im gemeinsamen Suchen und Fragen nach dem Willen des Herrn der Kirche und nach den Sorgen der Gemeindeglieder.

## 8. Zusammenfassende Wertung

- Ein **übersichtlicher Zeitplan** der anstehenden Mitarbeitergespräche macht zwar den großen Zeitaufwand deutlich sichtbar,
- hilft jedoch auch, dieses **wichtige Führungsmittel** mit genügend Zeit und Kraft zu versehen;
- die Mitarbeiter haben **Anspruch auf Führung** durch den Pfarrer, sie sind außerordentlich wichtige Gesprächspartner im Führungsfeld Kirche und Gemeinde;
- das Mitarbeitergespräch ist das aussichtsreichste, weil **persönlichste Führungsmittel** und kann in seiner Bedeutung gar nicht überschätzt werden;
- der ständig **wachsende Nutzen** regelmäßig und gut (vorbereiteter und) geführter Mitarbeitergespräche liegt in der zunehmenden Information über Kapazität und Leistung der Mitarbeiter sowie über verbesserungsfähige Schwachstellen in der Gemeindegemeinschaft.
- Die **Mitarbeiter-Gesprächskarte** formalisiert nicht das Verhältnis zu den Mitarbeitern, sondern stellt dienstliche und durch sie indirekt auch menschliche Kontakte sicher auf greifbare Datengrundlagen (statt auf mehr oder weniger verschwommene Erinnerungen) und fördert so die kontinuierliche, auf Ziele und Aufgaben ausgerichtete Zusammenarbeit.

## 9. Wenn sich jemand beschwert

In einer solchen Situation können Sie in der Regel mit einem großen Aggressionsstau rechnen. Der Mitarbeiter kann vielleicht nicht bis zum nächsten Routinegespräch warten. Es ist dann gut, daß er kommt; und es kann sich als vorteilhaft für ihn erweisen, wenn er sofort kommt.

### **Zuerst anhören:**

- lassen Sie ihn ruhig kräftig schimpfen, das erleichtert
- Sie müssen nicht gleich antworten!
- Sie brauchen auch nicht gleich zu bewerten, zu beurteilen, zu entscheiden
- achten Sie jedoch auf seine Tonart und Wortwahl, sie dürfen nicht beleidigen; aber Sie dürfen auch nicht gleich beleidigt sein, denn er befindet sich vielleicht in großer Erregung

### **dann klären:**

- versuchen Sie durch sachliche Rückfragen zu klären, um was es geht,
- ob Sie die richtige Adresse waren (sind)
- wenn andere Mitarbeiter beteiligt/betroffen sind, müssen sie zur Sache gehört werden
- Sie müssen herausfinden, ob der Mitarbeiter die richtige Ursache für seinen Ärger erkannt hat

### **schließlich handeln:**

- wenn Sie es ändern können, sollten Sie unverzüglich die notwendigen Schritte ergreifen und die möglichen Maßnahmen einleiten
- davon müssen jedoch alle Beteiligten informiert werden
- Ihr Abwarten oder Zögern deutet der Mitarbeiter als Führungsschwäche, sachliche Unsicherheit und vertrauensunwürdige Unentschlossenheit
- wenn Sie es im Augenblick nicht ändern können, sollten Sie die



Beschwerde zur Kenntnis nehmen, dies dem Mitarbeiter ausdrücklich erklären und ihn um Geduld bitten

- erklären Sie ihm, wenn es geht, die besondere gegenwärtige Situation, die seinen Ärger auslöste,
- gewinnen Sie sein Verständnis und
- bitten Sie ihn, eine Lösung des Konflikts bis zum nächsten Routinegespräch (schriftlich!) vorzubereiten,
- in der Zwischenzeit klären auch Sie Möglichkeiten der Veränderung des für den Mitarbeiter so unerträglichen Zustandes
- wenn der Zornausbruch, wenn die Beschwerde aus Gründen zustande kam, die nicht im Arbeitsbereich, sondern in privaten Schwierigkeiten begründet ist, hören Sie einfach einmal zu
- lenken Sie das Gespräch behutsam auf die private Situation des Mitarbeiters und
- auf seine Person

#### *nach dem Handeln kontrollieren:*

- Sie müssen nachprüfen, ob, wie und inwieweit Ihre Einwirkungen auf die Situation gewirkt haben und
- ob der »Stein des Anstoßes« wirklich beseitigt worden ist

#### *für die Zukunft:*

- führen Sie ein Beschwerdebuch für Ihre Mitarbeiter,
- in dem Sie nach Sachgebieten geordnet alle Beschwerden mit Datum und Namen des Mitarbeiters eintragen,
- eine Spalte lassen Sie für die Erledigungskontrolle offen,
- dort werden Maßnahmen und Daten eingetragen.

## 10. Literaturhinweise

*Bormann, Howell, Nichols, Shapiro*, Die neuen Techniken der Kommunikation München 1973

*Kellog, M.*, Führungsgespräche mit Mitarbeitern München 1971

*Rosner, L.*, Moderne Führungspsychologie München <sup>2</sup>1971

*Schmitt, D.*, Checklists für Personalleiter München 1973

*Uris, A.*, Moderne Führungstechniken des Chefs München 1971